

На правах рукописи

Бубенок Елена Александровна

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ МЕХАНИЗМОВ
ИНТРАПРЕНЕРСТВА И БРЕНДИНГА**

Специальность: 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством
(экономика предпринимательства)»

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Москва – 2013

**Работа выполнена в АНО ВПО «Российская академия
предпринимательства»**

- Научный консультант:** доктор экономических наук, профессор,
Яковлев Владимир Михайлович
- Официальные оппоненты:** **Бобрышев Артур Дмитриевич** доктор
экономических наук, доцент, генеральный
директор Центра делового
консультирования
- Высоцкая Наталья Владимировна**
доктор экономических наук, профессор,
ГБОУ ВПО Московский городской
университет управления Правительства
Москвы, профессор кафедры «Управление
проектами, инвестициями и инновациями»
- Веснин Владимир Рафаилович** – доктор
экономических наук, профессор,
Московского государственного
индустриального университета,
заведующий кафедрой менеджмента.
- Ведущая организация:** **Государственный университет
управления**

Защита состоится 15 октября 2013 г. в 16.00 часов на заседании диссертационного совета Д 521.007.01 при АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» по адресу: 105005 по адресу: Москва, ул. Радио, д. 14.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» по адресу: 105005 по адресу: Москва, ул. Радио, д. 14.

Автореферат разослан «__» сентября 2013 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
доктор экономических наук, профессор

А.З. Гусов

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования обусловлена требованиями повышения эффективности и конкурентоспособности отечественных компаний в условиях нарастания тенденций глобализации национальных хозяйственных систем, что предопределяет необходимость постоянного совершенствования управления конкурирующими предпринимательскими структурами в системе мирохозяйственных связей.

Негативным следствием современного этапа развития мировой экономики становится подверженность национальных хозяйств периодически возникающим экономическим кризисам с последующей рецессией, предопределяющим необходимость достижения отечественными компаниями позиций конкурентного технологического лидерства. Это не может не беспокоить руководство страны в связи с усилением навязанных мировым рынком тенденций усиления сырьевой ориентации производственного комплекса России. Технологически развитый международный рынок, продолжает оценивать экономику нашей страны как источник углеводородного сырья и рынок сбыта готовой продукции, зачастую посредственного качества. При этом трансфер технологий в Россию рассматривается преимущественно в формах размещения экологически вредных производств и утилизации отходов. Приоритетом иностранных инвесторов, заинтересованных в приобретении акций отечественных предприятий, является в большинстве случаев лишь потребность подавления конкурентов, а немногочисленные примеры международной кооперации сводятся к продаже нашим предприятиям отработанных устаревающих технологий.

Отмеченные обстоятельства значительно осложняют действенность механизмов развития конкурентных преимуществ российских компаний на мировом рынке для достижения ими достойного места в международном разделении труда.

Согласно отечественным и зарубежным исследованиям рост бизнеса и конкурентоспособность компаний сегодня всё более зависят от эффективности использования внутренних резервов предприятий и корпораций, главным источником которых становится ресурс развития интеллектуального капитала. К настоящему времени в трудах ученых исследована преимущественно одна из составных частей интеллектуального капитала – человеческий капитал. Роль и влияние на обеспечение конкурентоспособности компаний других факторов – «структурного» и «отношенческого» капиталов, как главных в современных условиях компонент повышения конкурентоспособности компаний, изучены пока недостаточно.

Вытекающая из этих предпосылок необходимость формирования эффективного инструментария повышения конкурентоспособности компаний может быть реализована исключительно в процессах разработки и внедрения эффективных механизмов интрапренёрства и брендинга по конкретному виду продукции выходящей на мировой рынок и компании в

целом с учётом того, что бренд каждой компании носит эксклюзивный характер. Исследования показали, что только идеально организационно выстроенные компании, располагающие выверенными механизмами внутрифирменного предпринимательства, способны достигать позиций мировых брендов на основе высокой результативности внутрифирменного предпринимательства. Для этого необходимо достижение компанией таких качеств, как: инновационность, креативность, высокий профессионализм сотрудников, умение убеждать людей и завоевывать их доверие, взвешенная рискованность осуществляемого бизнеса, принятия эффективных хозяйственных решений и других отличительных свойств. Как показано в работе, подобными качествами обладают именно компании, эффективно использующие накопленный в мире потенциал интрапренерства и брендинга.

Приведенная аргументация подчёркивает актуальность настоящего исследования, основным содержанием которого является необходимость решения важной научной проблемы – методологического обоснования и разработки путей повышения конкурентоспособности компаний на основе развития комплекса взаимосвязанных технологий мобилизации потенциалов интрапренерства и брендинга определяющих конкурентные позиции национального капитала.

Состояние научной разработанности проблемы. Исследования в соответствии с избранной проблематикой потребовали привлечения разностороннего научного материала. Изучение организационных, управленческих и экономических научных работ отечественных и зарубежных авторов позволило сформировать весьма представительный научный аппарат исследования.

Важнейшими для раскрытия избранной темы оказались общетеоретические работы Аакера Д., Ансоффа И., Деминга Э., Друкера П., Катькало В.С., Кейнса Дж.М., Маркса К., Мескона М., Питерса Т., Рикардо Д., Саймона Г., Смита А., Уотермена Р., Хедоури Ф., Шумпетера Й., в которых рассматриваются фундаментальные основы экономического развития, роль конкуренции в достижении стратегических целей компании.

Следует отметить немалую группу отечественных ученых, освещающих проблематику конкурентоспособности отечественных компаний в глобальной экономике, – это: Абрамов А.Е., Бляхман Л.С., Выборова Е.Н., Ведин Н.В., Гурков И.Б., Загорский А.Л., Родайкина М.А., Усик Н.И.

Методы конкурентной борьбы, технологии построения эффективной стратегии развития активов компании исследуются в работах Азоева Г.Л., Клейнера Г.Б., Котлера Ф., Моборна Р., Портера М., Прахалада К., Проценко О.Д., Фатхутдинова Р.А., Хамела Г., Чана Кима У., Челенкова А.П., Чемберлина Э., Яковца Ю.В. Реализация рекомендаций авторов, несомненно, принесет свои положительные результаты по мере продвижения практики организации и управления отечественными компаниями к пониманию истинных проблем и движущих сил развития. При этом необходимо

развивать и дополнять имеющийся научный задел в данной области, учитывая приведенные выше обоснования актуальности настоящего исследования.

Разработке вопросов жизненного цикла компаний посвящены работы Адизеса И., Бира М., Грейнера Л., Широковой Г.В. Значительный потенциал, заложенный в данной концепции, пока недостаточно осознан отечественными исследователями и требует развития и методологической разработки применительно к задаче повышения конкурентоспособности компаний.

Полезными для настоящего исследования явились работы Гуиера Ф., Дак Дж., Келли Дж., Коттера Дж., Коэна Д., Левина К., Мартынова Л.М., Морозова А.Н., Ратгебера Х., Соколова Д.В., Фишера И., Фрайлингера К., в которых рассматриваются вопросы технологии организационных изменений в компаниях. В то же время, иной уровень развития производительных сил, иной менталитет работников отечественных предприятий позволяет с уверенностью полагать необходимость дополнительной методической разработки проблем технологии успешной трансформации компаний.

Труды Вернерфельта Б., Катькало В.С., Коннера К. и Прахалада К., Пенроуз Э. – разработчиков ресурсной теории, как одного из направлений в теории фирмы, – в определенной мере послужили методологической основой для построения концепции исследования. Раскрытие положений ресурсной теории применительно к решению выбранной научной проблемы составило предмет дополнительных исследований.

Известные исследователи понятия «интеллектуальный капитал» – Беккер Г., Бонитс Н., Брукинг Э., О’Доннел Д., Мэлоун К. и Эдвинссон Л., Нонака И. и Такеучи Х., Полани М., Стюарт Т., Шульц Т. убедительно доказали роль и значение интеллектуальных ресурсов компаний в достижении наилучших результатов деятельности на этапе формирования экономики знаний. При этом оказалась необходимой структуризация и теоретическая разработка содержания составляющих элементов интеллектуального капитала в выбранном направлении исследования.

Теория и опыт организации предпринимательской деятельности составляют проблематику исследований таких авторов, как Асаул А.Н., Календжян С.О., Кантильон Р., Капустин С.Н., Лапуста М.Г., Маршалл А., Найт Ф.Х., Светуных М.Г., Семлер Р., Сенин А.С., Сэй Ж.-Б., Тюрго А., Яковлев В.М. Их работы позволили, в том числе, обосновать ведущую роль внутреннего предпринимательства в обеспечении конкурентоспособности компаний. Однако, подобная роль данной категории, в основном, пока только заявлена. Потребовалась ее научная разработка, детализация и методическое обоснование для практического использования в компаниях.

Обильный материал для изучения проблем брендинга предоставили труды Гранта Д., Гэда Т., Даффи Н., Домнина В.Н., Зотова В.В., Йохимштайлера Э., Капферера Ж.-Н., Коллоуэя Д., Паркера Л.М., Райса Э. и Райс Л., Розенкрейца А., Рудая Е.А., Секстона Д., Траута Д.

На основании этих работ проанализированы подходы к организации брендинга, определены направления ее модификации, и главное, технологического оснащения для целей повышения конкурентоспособности компаний.

Целью диссертационного исследования - методологическое обоснование и разработка комплекса взаимоувязанных технологий мобилизации потенциалов интрапренерства и брендинга для повышения конкурентоспособности компаний.

В соответствии с поставленной целью, в диссертации предусматривается решение следующих логически связанных между собой актуальных исследовательских **задач**:

- теоретически исследовать движущие силы трансформации характера конкуренции в условиях развития рынка и формирования глобальной экономики, наряду с необходимостью обоснования лидирующей значимости нематериальных ресурсов компании в обеспечении устойчивых конкурентных преимуществ;

- методологически обосновать ведущую роль таких элементов интеллектуального капитала, как интрапренерство и брендинг в обеспечении конкурентоспособности компаний;

- разработать методологический подход к модернизации системы и технологий управления конкурентоспособностью компании, позволяющих реализовать качества интрапренерства;

- предложить рекомендации в отношении методов формирования организационной структуры управления компанией, обеспечивающей мобилизацию потенциала интрапренерства для повышения конкурентоспособности компании;

- предложить методические рекомендации по развитию технологий активизации человеческих ресурсов – ключевого направления интрапренерства для повышения операционной эффективности компании;

- исследовать существующие концепции брендинга и на этой основе методологически разработать теоретические подходы к оптимизации существующих технологий бренд-менеджмента в качестве средства, обеспечивающего конкурентоспособность компании;

- предложить методические решения по формированию оптимального состава производственной и социальной подсистем компании, обеспечивающие создание долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке;

- разработать технологии мобилизации потенциала региональных контрагентов-поставщиков на решение задачи обеспечения стратегического позиционирования компании;

- предложить рекомендации по изменению социальной подсистемы компании, направленные на повышение лояльности персонала в целях формирования ее позитивного имиджа;

- разработать методические рекомендации по созданию

привлекательного бренд-имиджа компании на основе применения дружественных «технологий вовлечения» покупателей, а также использования возможностей региональных СМИ.

Область исследования. Исследование проведено в рамках пп.: 8.1, 8.5, 8.10, 8.11, 8.12, 8.22 паспорта специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства) Паспортов специальностей ВАК.

Объектом исследования является система организации и управления производственных компаний в процессах модернизации в нестабильных условиях рыночной экономики и включения национального хозяйства в сложившуюся систему мирохозяйственных связей.

Предмет исследования – формирование совокупности организационных и экономических отношений на основе внутрифирменного управления компаниями, основными системоразвивающими элементами которого являются механизмы интрапренёрства и брендинга, оказывающие позитивное влияние на рост производительности труда и повышение их конкурентоспособности на отечественном и мировом рынках.

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды и методические разработки отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области теории экономики и управления. Исследование базируется на методах экономического, системного, статистического, маркетингового и ситуационного анализа, организационного проектирования, специфических методах анализа хозяйственной деятельности компаний промышленного сектора.

Научная новизна исследования заключается в том, что в нем впервые проведены методологическое обоснование и методическая разработка комплекса взаимосвязанных технологий мобилизации потенциалов интрапренерства и брендинга для повышения конкурентоспособности компаний.

Лично автором получены следующие, наиболее существенные **научные результаты**, определяющие новизну исследования и выносимые на защиту:

1. Теоретически обосновано положение о том, что по мере формирования глобальной экономики движущие силы конкурентной борьбы претерпевают существенные изменения, иницирующими инструментами которых всё более становятся внутренние нематериальные активы предпринимательских структур формируемые механизмами интрапренёрства и брендинга. Доказано, что для приобретения таких конкурентных преимуществ сегодня усилия компании должны быть направлены не только и не столько на подавление соперника любой ценой в рыночной конкуренции, но и, прежде всего, на создание собственных, трудно имитируемых иными компаниями компетенций в качестве залога лидерства.

2. Методологически обоснована ведущая роль и раскрыто содержание

внутреннего предпринимательства и бренда, как элементов интеллектуального капитала, формирующего новый производительный капитал, обеспечивающий высокую производительность в целях повышения эффективности и конкурентоспособности компаний. Теоретически определены и разработаны направления и способы формирования механизмов интрапренерства, с учётом способов их воздействия на операционную эффективность компании, а также брендинга, оказывающего воздействие на позитивное стратегическое позиционирование, которые в совокупности определяют конкурентоспособность компаний.

3. Теоретически обосновано новое положение, раскрывающее условия обеспечения конкурентоспособности компании в части модернизации системы и технологий управления, способных реализовать всю совокупность раскрытых и систематизированных в работе механизмов интрапренерства. Аргументировано, что для развития предпринимательских качеств компании, обеспечивающих ее операционную эффективность, как одного из условий обретения устойчивых конкурентных преимуществ, требуются существенная модернизация системы внутрифирменного управления. Эта предпосылка должна охватывать активизацию предпринимательской активности работников компании и создание организационных условий для поддержки проявления данной активности.

4. Предложен новый методический подход к построению организационной структуры и системы управления предпринимательского типа, обеспечивающих достижение долговременных конкурентных преимуществ компании за счет мобилизации личностного интеллектуального потенциала работников. Его смысл состоит в создании условий активизации инициативы структурных подразделений и личностного потенциала, оказывающих непосредственное влияние на разработку и реализацию инноваций в различных формах их проявления в рамках организационной и экономической модели компании.

5. Разработан и впервые предложен к внедрению обоснованный комплекс технологий интрапренёрства, использование которых позволяет активизировать предпринимательские способности работников, обеспечивающие операционную и стратегическую эффективность компании. В их число входят: технологии организации систем труда с учетом иницирующей мотивации и иницирующей его активность оплаты, социального обеспечения и организации отдыха работников с учётом адекватной модернизации качества и стиля руководства.

6. Разработаны новые подходы и предложены к использованию способы оптимизации технологий бренд-менеджмента для обеспечения долговременной конкурентоспособности компаний. Доказано, что в силу объективных причин необходимости создания центра ответственности брендинга целесообразно смещать целеполагание бизнеса от формирования брендов товаров в сторону создания корпоративных брендов, обеспечивающих реальное наполнение гарантий потребительских и

стоимостных параметров продуктов выпускаемых компаниями. В связи с необходимостью повышения потенциала традиционных методов брендинга требуется поиск и развитие новых технологий и приемов обеспечения лояльности реального спроса, наиболее перспективными из которых являются «технологии вовлечения» потребителей. Для превращения брендинга в реальный инструмент обеспечения долговременных конкурентных преимуществ компаний, необходимы теоретическая разработка и методическое сопровождение предпринимательских разработок и требований к подсистемам внутрифирменного управления, основным факторам производства, составу и структуре их социальных, правовых и психологических подсистем, реализация которых позволит наполнить понятие бренда реальным содержанием.

7. Предложены теоретически обоснованные варианты формирования оптимального состава управленческой, производственной и социальной подсистем компании для повышения ее конкурентоспособности. Состояние производственной системы наиболее существенным образом отражается на таких составляющих капитала бренда, как воспринимаемое качество и лояльность к бренду. Стремление выпустить качественную продукцию, которое лежит в основе любого бренда, требует адекватного развития производственного аппарата компании. Состав и структура производственной системы, в свою очередь, должны сопровождаться разработкой выстроенной социальной подсистемой, формирующей организационное поведение и организационную культуру персонала компании, оказывающей влияние на капитал бренда.

8. Разработаны и рекомендованы к внедрению новые организационные технологии мобилизации потенциала контрагентов-поставщиков на решение задачи обеспечения конкурентоспособности компании, в числе которых специфические технологии преобразования отношений собственности участников, организационно-финансовые технологии, технологии координации и контроля.

9. Рекомендованы механизмы гармонизации социальной подсистемы компаний в целях решения задачи их стратегического позиционирования. Показано, что одной из основных проблем формирования результативной социальной подсистемы является традиционно слабое развитие социальных коммуникаций в отечественных компаниях. Для преодоления этой практики рекомендован перечень ряда стратегических сведений, подлежащих раскрытию персоналу компании, претендующей на построение эффективного бренда, с учётом этого разработана учебная программа подготовки персонала, оказывающие позитивное влияние на имидж компании путем отражения складывающегося единомыслия коллектива как одной из главных отличительных черт предприятия в его «паблисити» в мнении окружающих.

10. Разработаны и проверены на практике методические рекомендации по созданию привлекательного бренд-имиджа компании на основе

применения дружественных технологий «вовлечения» покупателей с использованием возможностей региональных средств массовой информации, в особенности телевидения. Реализация основных положений исследования позволила осуществить разработку экономической политики в области интрапренёрства и брендинга ряда производственных компаний Брянской области.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его теоретические положения доведены до конкретных рекомендаций, способствующих повышению конкурентоспособности компаний на основе применения технологий мобилизации потенциалов внутреннего предпринимательства и брендинга, что позволяет построить компанию, способную эффективно противостоять зарубежным конкурентам после вступления России в ВТО.

Практическая значимость результатов исследования будет возрастать в связи с прогнозируемым обострением международной конкуренции в производственной сфере, ростом потребностей в услугах по рационализации деятельности, управлению, организации производства, обучению и тренингу персонала. Основные теоретические и практические рекомендации могут использоваться не только производственными компаниями, но и компаниями других отраслей народного хозяйства, а также региональными и местными органами управления.

Апробация результатов исследования. Экспериментальная проверка результатов исследования проведена в ходе разработки политики формирования бренда Агропромышленного холдинга «Царь-Мясо», ОАО «Снежка», «Мясокомбинат «Содружество».

Выводы и предложения диссертации обсуждались на международных и отраслевых семинарах и конференциях: Всероссийской научно-практической конференции «Инновационные технологии организационного развития и стратегического управления предприятием», Брянск: РИО БГУ, 2011.; Межвузовской научно-практической конференции «Российское предпринимательство: история и современность», Российская академия предпринимательства, Москва, 2013; круглых столов на исследуемых в диссертации компаниях «Царь-мясо», ОАО «Снежка», «Мясокомбинат «Содружество», ОАО «Брянский мясокомбинат».

Результаты исследований использованы при подготовке курсов лекций, читаемых автором в Российской академии государственной службы при Президенте РФ (Брянский филиал), Брянский государственный университет.

Основное содержание диссертации опубликовано в 23 научных трудах, общим объемом 52,16 п.л. (лично автора – 51,7 п.л.), в том числе в монографиях: «Проблемы повышения конкурентоспособности компаний на основе развития технологий мобилизации потенциалов интрапренёрства и брендинга». – М.: РИО БГУ, 2012. (20,2 п.л.); «Повышение конкурентоспособности российских компаний на основе механизмов

интрапренёрства и брендинга». М.: Агентство печати «Наука и образование», (12,9 п.л.)

Логика и структура работы. Цели, научные задачи и логика исследования определили структуру и содержание работы. Она состоит из введения, пяти глав, заключения, библиографического списка и приложений. Ее содержание изложено на 317 страницах текста, включая 36 рисунков, 25 таблиц, 1 приложение. Каждая глава сопровождается выводами.

В Главе 1. «Исследование теоретических проблем обеспечения конкурентоспособности компаний в условиях интеграции отечественной экономики в систему мирохозяйственных связей» проведен анализ генезиса категории конкурентоспособности как ключевого фактора развития национального хозяйства, а также особенностей трансформации характера конкуренции в условиях усиления процессов глобализации экономики. Обоснована ведущая роль интрапренерства и брендинга и раскрыто их содержание в обеспечении конкурентоспособности компаний.

В Главе 2. «Исследование и обоснование основных направлений развития интрапренерства как решающего условия обеспечения конкурентоспособности современной компании» проведена оценка значимости и места предпринимательства в деятельности конкурентоспособной компании. На основе анализа теорий жизненного цикла обоснована роль внутреннего предпринимательства в качестве ведущего фактора обеспечения поступательного развития компаний. Предложен методический подход к структурированию и совершенствованию механизмов интрапренерства.

В Главе 3. «Разработка ключевых технологий мобилизации потенциала интрапренерства» предложен комплекс способов и приемов развития методов управления для повышения операционной эффективности компании. Разработан методический подход к оптимизации организационной структуры системы управления конкурентоспособной компании. Обоснованы пути активизации человеческих ресурсов – ключевого направления развития интрапренерства для обеспечения операционной эффективности компании.

В Главе 4. «Активизация маркетинговых технологий для обеспечения конкурентоспособности компаний в современных отечественных условиях» исследован опыт применения маркетинговых технологий и рекомендованы пути оптимизации методов бренд-менеджмента как важного средства, обеспечивающего конкурентоспособность компании. Обоснованы состав и роль основных подсистем компании, оказывающих влияние на формирование эффективного бренда. Предложены пути модернизации состава производственной системы и рассмотрены формы его влияния на бренд при разработке технологии стратегического позиционирования компании.

В Главе 5. «Разработка ключевых технологий мобилизации потенциала брендинга, обеспечивающих стратегическое

позиционирование компании» предложен комплекс решений по вовлечению контрагентов-поставщиков в работу производственной системы компании для обеспечения ее конкурентоспособности. Рекомендованы механизмы гармонизации социальной системы для решения задачи стратегического позиционирования компании. На основе исследования новых методов создания и поддержания бренд-имиджа рекомендованы практические решения по формированию политики создания высокого бренда современной компании на основе применения дружественных «технологий вовлечения» потребителей с учетом возможностей средств массовой информации.

В заключении сформулированы общие выводы исследования, акцентирующие внимание на комплексе взаимоувязанных технологий мобилизации потенциалов интрапренерства и брендинга, реализуемых в основных подсистемах компании.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Теоретическое обоснование и разработка положения о том, что по мере глобализации экономики движущие силы конкурентной борьбы компаний претерпевают существенные изменения в части усиления влияния нематериальных активов на организацию их работы.

Специфика современного этапа процессов глобализации заключается в том, что хозяйствующие субъекты национальных экономик приобретают значительно большую, чем ранее, самостоятельность действий, как на внутреннем, так и на внешних рынках. Процесс углубления международного разделения труда требует все большей взаимной открытости национальных экономик, что способствует обострению конкуренции на внутренних рынках, поскольку к внутренним конкурентам присоединяются сильные внешние. В соответствии с этим Российская Федерация под влиянием тенденций глобализации предоставляет возможность нерезидентам фактически беспрепятственно заниматься бизнесом практически на всей своей территории наравне с местными компаниями.

Тем самым главным условием успешной работы любой компании становится высокий уровень ее конкурентоспособности.

Исследования показали, что решение задачи модернизации отечественной экономики для обеспечения ее конкурентоспособности не может ограничиться простым обновлением основных факторов производства в их классическом понимании. Недостаточно произвести реновацию основных фондов промышленности, энергетики, транспорта, сельского хозяйства и непромышленной сферы. Не принесет ощутимых результатов и простое омоложение персонала компаний. Тем более для этого в настоящее время у страны нет достаточных финансовых ресурсов и необходимых демографических возможностей. Проблема заключается в том, что необходимо придать этим процессам новое качество, связанное с

мобилизацией значительного сохранившегося и воспроизводимого интеллектуального потенциала иницирующего инновационный капитал предприятий и организаций отечественной экономики. Объективные данные вынуждают признать, что с течением времени наша страна все больше отстает по этим ключевым показателям от развитых стран.

Сегодня производительность труда в нашей стране составляет 26% от производительности в США.ⁱ Нужно напомнить, что в СССР по состоянию еще на 1973 г. этот показатель был равен 50% от уровня в США и постоянно возрастал.ⁱⁱ Следовательно, за последние годы наша экономика стала работать в два раза хуже. В то же время, еще в конце 60-х гг. в США было сформулировано мнение о путях повышения конкурентоспособности следующим образом: «основой роста американской конкурентоспособности – является опережающий, по сравнению с нашими главными торговыми партнерами, рост производительности труда».ⁱⁱⁱ Можно полагать его справедливым.

Отправной точкой в определении этой проблемы следует считать выступление перед Государственной Думой (19.04.11) В.В. Путина: «За предстоящее десятилетие надо увеличить производительность труда минимум в 2 раза. А в ключевых отраслях российской экономики – в 3-4 раза».^{iv}

Что может обеспечить достижение подобной цели? Среди ответов на данный вопрос может быть констатация и использование мирового опыта решения этой проблемы. За последние 100 лет США имели среднегодовой прирост производительности в размере 2,5%. Этот прирост достигался, в основном, за счет трех факторов: труд, обеспечивавший 0,5% прироста производительности; капитал, вклад которого составлял 0,4%; организация и управление, обеспечивавшие 1,6% прироста».^v То есть, две трети прироста производительности труда в современных условиях способно обеспечиваться не материальными факторами, не за счет интенсификации использования трудовых ресурсов, а средствами, имеющими нематериальную природу – совершенствованием деятельности в области экономики, организации и управления. Однако, это чересчур общие категории, чтобы анализировать их совокупное непосредственное влияние на рост производительности труда и конкурентоспособности иностранных компаний.

Свою детализацию, применительно к исследуемым в настоящей работе проблемам, она получает в рамках двух теоретических концепций: ресурсной концепции формирования устойчивых конкурентных преимуществ компании и концепции «интеллектуального капитала», как важнейшего фактора общественного воспроизводства в современных условиях.

Первая – основана на предположении о стратегической зависимости внешнего положения компании в рыночном пространстве (конкурентной позиции) от состояния внутренних ресурсов (активов) компании (описываемого, прежде всего, показателями имеющихся или контролируемых ресурсов, в том числе – организационного и клиентского

капитала и т. п.). Согласно данной концепции, основные положения которой находят все большее число практических подтверждений, именно «встроенные» в организацию управленческие компетенции, а не доступность ценных физических или нематериальных ресурсов, оказывается определяющим условием конкурентных преимуществ компании. Проведенные исследования позволяют зафиксировать одно из ключевых положений в отношении содержания конкуренции в условиях глобализации современной экономики: для приобретения конкурентных преимуществ усилия компании должны быть направлены не только и не столько на подавление соперника любой ценой в рыночной конкуренции, а на создание собственных, трудно имитируемых другими компетенций как залога лидерства. Подобные «трудно имитируемые компетенции» в основном имеют нематериальный характер и локализуются в сфере внутреннего организационного строения компаний, применяемых управленческих технологий, интеллектуальных ресурсов персонала, накопленного багажа взаимоотношений компании с внешним окружением и т.п. Данный круг вопросов входит в сферу другой, успешно разрабатываемой на протяжении последних десятилетий теоретической концепции, – концепции «интеллектуального капитала».

Вторая - концепция интеллектуального капитала^{vi} предлагает развернутую трактовку структуры и состава интеллектуальных ресурсов компании, в общем виде сводимых к совокупности интеллектуальных ресурсов персонала, организационных (структурных) знаний и клиентских (отношенческих) активов. На основе проведенных исследований с учетом совместного анализа указанных теоретических подходов, подтверждаемых примерами из практики отечественных и зарубежных компаний, убедительно доказывается, что по мере формирования глобальной экономики движущие силы конкурентной борьбы претерпевают радикальные изменения в пользу нематериальных активов компаний.

2. Раскрытие и методологическое обоснование ведущей роли внутреннего предпринимательства и бренда, как элементов интеллектуального потенциала, формирующего новый производительный капитал компаний.

Проведенная декомпозиция понятия конкурентоспособности компании позволяет представить взаимосвязь исследуемых категорий в виде схемы, приведенной на рисунке 1. Уровень конкурентоспособности компании зависит от множества факторов, которые условно можно сгруппировать в два взаимосвязанных блока: «факторы конкурентной среды» и «базовые факторы». Оказывая постоянное влияние друг на друга, вытекая один из другого, рассматриваемые факторы формируют два различных по природе источника конкурентоспособности компании: операционную эффективность и стратегическое позиционирование.

Сущность и характер влияния факторов конкурентной среды, как правило, обоснованно представляются в виде «модели пяти сил

конкуренции» М. Портера. Несмотря на критические замечания в адрес разработанной им концепции позиционирования, на сегодня она далеко не исчерпала свой потенциал. Состояние каждой рассматриваемой силы и их кумулятивное воздействие продолжают определять возможности компаний в конкурентной борьбе и их конкурентные преимущества.

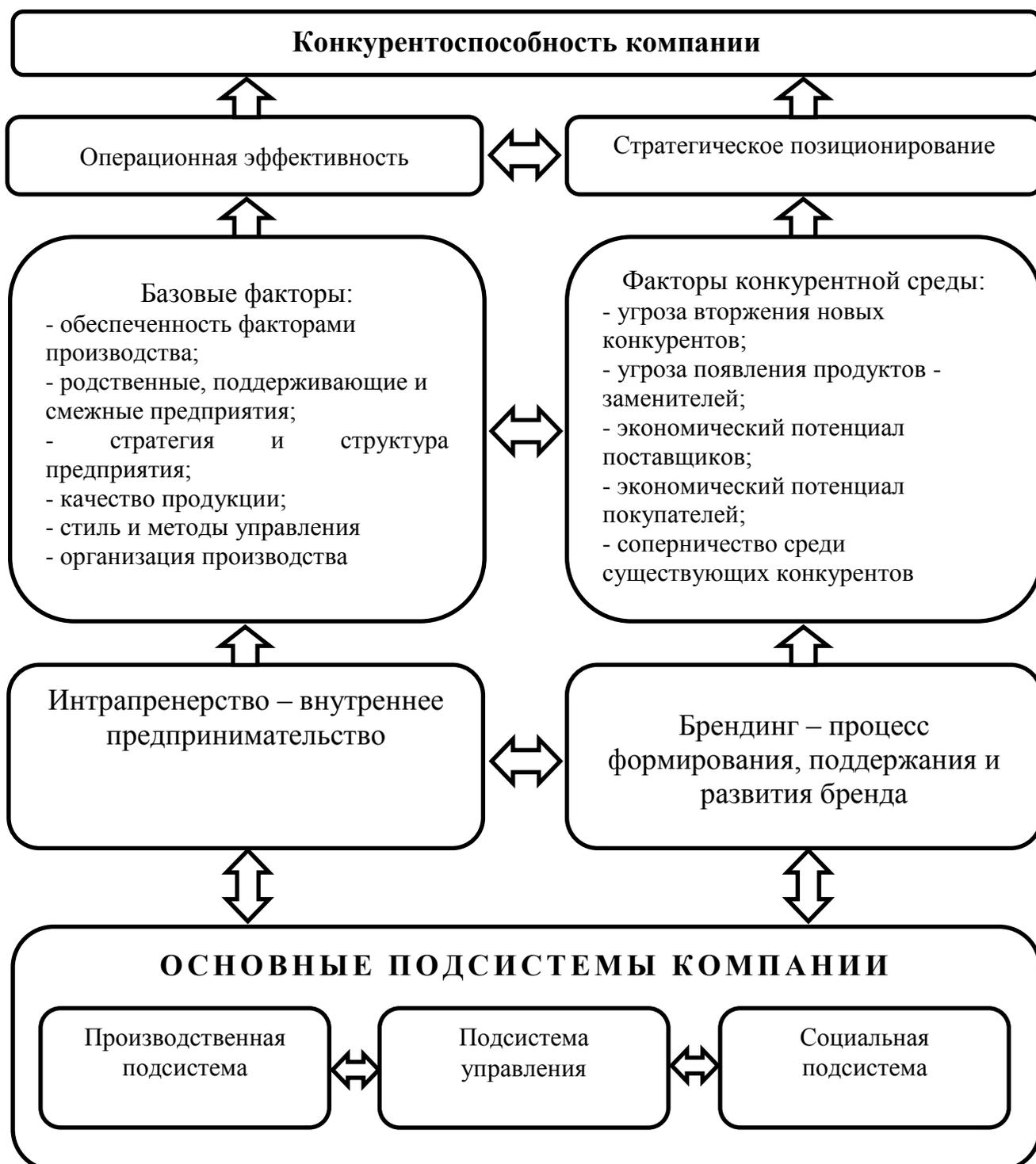


Рис. 1. Взаимосвязь основных понятий исследования (разработана самостоятельно)

Результатом воздействия указанного блока факторов является соответствующее стратегическое позиционирование компании, степень

адекватности которого сложившемуся конкурентному балансу находится в непосредственной связи с уровнем конкурентоспособности предприятия.

В современной экономике эффективное стратегическое позиционирование товара и компании в целом обеспечивается путем применения технологий брендинга – деятельности по формированию, поддержанию и развитию бренда. В основе определения бренда лежат два различных подхода к пониманию стратегии брендинга.

При первом подходе основным является то, как потребитель непосредственно воспринимает объект (образы, впечатления, ассоциации и т.д.). При втором – что создает правообладатель бренда и предлагает рынку (символ, имя, обещания, выгоды, представления, идеи и т.д.). Из данного положения следует важный для целей настоящего исследования вывод: при создании бренда равное значение имеет и то, как он воспринимается потребителем, и то, какими реальными, а не декларативными потребительскими и стоимостными качествами обладает предмет брендинга.

Помимо факторов конкурентной среды уровень конкурентоспособности предприятия также зависит и от базовых факторов, то есть от ресурсных возможностей компании. Особая роль в обеспечении конкурентоспособности отводится системе управления компании. Несмотря на то, что о роли и значимости управления в современной экономике сказано достаточно, между научными рекомендациями зарубежных и отечественных исследователей и их практическим воплощением в деятельности российских компаний сохраняется огромная дистанция.

Подобная ситуация имеет множество объяснений, которые затрагивают такие сложнейшие сферы, как социальная психология и психология личности; начальное, высшее и среднее специальное образование; система государственного управления; политическое устройство общества и другие. В нашем же исследовании рассматривается такая недостаточно изученная тема, как наличие у руководителей и персонала компаний предпринимательских качеств. Общение с многочисленными директорами предприятий, руководителями подразделений аппарата управления, мастерами и рабочими дает основание утверждать, что в подавляющем большинстве случаев основным типом организационной структуры управления в отечественной промышленности остается линейно-функциональная структура; главным стилем руководства – автократия; главным методом управления – административный, слегка закамouflированный элементами материальной и моральной мотивации.

Крайне велика дистанция в восприятии фактов хозяйственной действительности между работниками государственных или приватизированных предприятий и персоналом вновь образованных компаний, хотя и в последнем случае, зачастую, в избытке присутствует управленческий консерватизм, пренебрежение инициативой работников, выходящая за разумные пределы разница в доходах представителей администрации и производственного персонала. Как следствие – социальная

апатия, низкая производительность труда, хищения, непрекращающаяся текучесть кадров, общее снижение операционной эффективности.

И, напротив, немногочисленные компании, находящиеся в постоянном поиске новых возможностей для приложения знаний, умений, способностей своих сотрудников; применяющие гибкие подходы при формировании организационных структур системы управления под решение конкретных производственных задач; культивирующие стиль и методы руководства, ориентированные на учет интересов работников, объединение их усилий для достижения общих, известных всему персоналу стратегических целей, добиваются выдающихся успехов в обеспечении своей операционной эффективности и, в конечном счете, конкурентоспособности.

Изучение опыта подобных отечественных предприятий, а также исследований зарубежных ученых и публикаций руководителей компаний других стран, убедительно показало, что их успеху в определяющей мере способствует наличие предпринимательских начал в компании (интрапренерства). Анализ различных трактовок данного понятия позволяет квалифицировать интрапренерство как процесс непрерывного поиска изменений в спросе потребителей на продукцию и вариантов его удовлетворения путем организации производства, сбыта, маркетинга, логистики, менеджмента, основанных на инновациях, обеспечивающих наивысшую производительность на каждой из этапов производства.

3. Научное обоснование нового положения, раскрывающее условия обеспечения конкурентоспособности компании в части модернизации системы и технологий управления, способных реализовать всю совокупность раскрытых и систематизированных в работе механизмов интрапренерства.

Предложенное определение интрапренерства (внутреннего предпринимательства) позволяет раскрыть совокупность качеств, характеризующих данное понятие (рисунок 2). Проведенные исследования дали основание утверждать, что интрапренерство не является какой-то особенностью отдельных успешных компаний, а представляет собой свойство, в той или иной степени имманентное любому бизнесу.

При этом, на стадии зарождения предпринимательские черты преобладают в формирующейся системе управления компанией, а по мере ее становления и развития, как правило, затухают за счет перераспределения между персоналом аппарата управления и воздействия негативных особенностей, присущих крупному бизнесу.

Вместе с тем, как показывает опыт, игнорирование предпринимательского начала в деятельности компании способно привести к замедлению роста, стагнации и последующему прекращению ее деятельности.

Анализ теорий жизненного цикла организаций подтвердил, что развитие компании во времени происходит через преодоление череды кризисов и существуют проверенные практикой пути их преодоления,

лежащие в плоскости трансформации системы управления.

Следует полагать, что, будучи вооруженным этим знанием, руководитель компании должен сделать две вещи. Первое – верно квалифицировать положение своей компании с позиции переживаемой ею стадии жизненного цикла, чтобы понять, какие меры и управленческие решения необходимо предпринять для преодоления надвигающегося кризиса. И второе – обладать решимостью, способностями и знаниями для того, чтобы эти меры и решения реализовать.

Однако, как показывает практика, именно подобной решительности и способностей оказывается, очень не хватает отечественным руководителям компаний, пребывающих в условиях разнообразных кризисов, не только связанных с проблемами роста организаций.



Рис. 2. Основные качества, характеризующие интрапренерство в компании.
(разработано самостоятельно)

Последовательный анализ причин, вызвавших кризис той или иной компании, позволил показать, что их руководители, в большинстве своем, и не предпринимали практических шагов, направленных на организацию работы предприятий в изменившихся (как правило, в худшую сторону) условиях хозяйствования.

Главной причиной сложившейся ситуации, как показали исследования, является массовая неготовность первых лиц и функциональных руководителей компаний к проявлению инициативы, взвешенной

рискованности хозяйственных решений, поиску «новых комбинаций факторов производства» в изменившихся экономических и общественно-политических условиях. Иными словами, – качеств интрапренера, которые исследованы и раскрыты в настоящем исследовании. Соотнесение состава и содержания качеств интрапренерства и системы управления, представленных на рисунке 3, позволило убедительно обосновать основные направления работы по созданию условий для совершенствования интрапренерства как решающего условия обеспечения конкурентоспособности компании.

Основная идея наших рекомендаций состоит в том, что для развития интрапренерства в части рас(предпринимательских качеств) в компании, обеспечивающего ее операционную эффективность, как одно из условий обретения устойчивых конкурентных преимуществ, требуются определенные перемены в организации самой системы управления. При этом указанные перемены, как показал анализ, должны охватывать две группы вопросов: активизацию предпринимательской активности работников компании и создание организационных условий для поддержки проявления данной активности. Отсюда – еще один важный вывод настоящего исследования: для предупреждения и/или преодоления последствий различного рода кризисов, в том числе объективных кризисов, возникающих по мере роста и развития компаний, необходимо создание и поддержание организационно-экономических условий для развития интрапренерства, как среди высшего управленческого персонала, так и основных работников предприятий.

4. Теоретическое обоснование и предложение к использованию методики построения организационной структуры и системы управления предпринимательского типа, обеспечивающих достижение долговременных конкурентных преимуществ компании за счет мобилизации личностного интеллектуального потенциала работников.

Организационно-управленческие решения компаний, добившихся успехов в условиях развития рыночных отношений, отличаются от традиционной практики работы производственных предприятий тем, что эти компании отступили от привычных ранее амбиций и консервативных традиций, сделали поворот к возможностям, сокрытым в потенциале интрапренерства и развития инициативы, проявили творческий подход к делу. Однако, подобный процесс не происходит сам по себе.

Для этого создаются специальные организационно-экономические условия, исследование которых позволяет рекомендовать некоторые обобщения, полезные для раскрытия темы настоящей работы. В компаниях, ориентированных на развитие интрапренерства, как правило, организационные структуры управления приобретают адаптивный характер: классические службы заводоуправления, заготовительные подразделения и подразделения инфраструктуры организационно обособляются в структуру, составляющую «ядро» компании, призванное оказывать услуги её производственным блокам.



Рис. 3. Проекция качеств интрапренерства на систему управления компании (разработано самостоятельно)

В свою очередь, производственная компонента компании представлена различной по своему организационно-правовому статусу совокупностью организационных образований. Однако, сама по себе организационная структура не оказывается способной радикально изменить положение.

Выход из сложившейся ситуации рекомендуется в перенесении части организационной и экономической ответственности в предпринимательской модели компании на уровень ее структурных подразделений.

Развитие интрапренёрства связано с модернизацией системы управления крупными промышленными компаниями на основе усиления самостоятельности и ответственности руководителей подразделений за результаты внутренних производственно и экономически локализованных структурных звеньев, в числе которых:

- утверждение положения о том, что компания в целом является структурированным конгломератом экономически самостоятельных подразделений, с соответствующим распределением прав владения и пользования имуществом;

- наличие собственного баланса доходов и расходов (сметы, ведомости доходов и расходов) и расчетного счета (субсчета организации, текущего счета);

- выработка принципов взаимодействия с другими подразделениями компании на основе внутрифирменных договоров, заключаемых в соответствии с требованиями ГК РФ;

- использование трансфертных цен в расчетах между подразделениями;

- предоставление полномочий в части единоличная и ответственности руководителей подразделений за все аспекты их работы;
- право вступать в договорные отношения (при выполнении определенных условий) не только с подразделениями собственной компании, но и со сторонними заказчиками;
- право подразделения самостоятельно формировать внутреннюю структуру и определять численность работающих, а также регулировать вопросы текущей деятельности.

2. Для сохранения организационной целостности компании в ее структуре выделяются два основных уровня управления - центральное «ядро» компании и её самостоятельные подразделения.

Главной задачей такого построения в наших рекомендациях является создание таких организационно-экономических и правовых предпосылок, при которых между структурными подразделениями компании будут выстроены отношения, основанные на принципах полной хозяйственной самостоятельности при сохранении целей, характера и смысла существования компании, отраженных в ее миссии, видении и стратегии развития.

Состав функций и полномочий центрального «ядра» компании, которому наиболее уместно будет дать рабочее название «стратегического центра», обсуждается в начале организационных преобразований и должен, по нашему мнению, включать в себя:

а) неотъемлемые функции центра, в том числе законодательно закрепленные за компанией:

- стратегическое планирование деятельности компании;
- осуществление внешних сношений по основному профилю специализации компании с хозяйственными партнерами, административными органами, энергоснабжающими компаниями;
- организацию и координацию работы подразделений при выполнении производственной программы компании;
- централизованный учет интегрированных результатов финансово-хозяйственной деятельности;
- организацию работы по выполнению требований фискальных и надзорных органов (технический надзор, налоговые органы, внебюджетные фонды, специальная работа, кадровый и воинский учет);
- энергоснабжение и услуги единой инфраструктуры компании (включая заготовительные производства – ситуационно);

б) дополнительно согласуемые функции (все или ряд подобных функций в случае признания целесообразным могут быть переданы на аутсорсинг специализированным компаниям): материально-техническое обеспечение; сбытовую деятельность; бухгалтерский учет; подбор, подготовку и повышение квалификации кадров; ИТ – обслуживание; патентную работу и иную вспомогательную деятельность.

3. Для координации деятельности компании в ее новом виде необходим

и соответствующий новый высший орган управления - координационный Совет компании, объединяющих руководителей его независимых структурных подразделений. В задачи Совета должно входить решение вопросов координации работы подразделений в рамках выработанной стратегии развития по достижению долгосрочных целей компании. Решение текущих вопросов должно быть целиком передано на уровень подразделений и строится на основе внутренних контрактов.

4. Предпринимательская активность внутрифирменных подразделений компании в целях поиска более эффективных способов достижения корпоративных целей существенно повышается в условиях их большей самостоятельности, в том числе наличия собственного бюджета, формирование и расходование которого находится под его контролем. В зависимости от принятых в компании договоренностей возможны несколько способов его формирования. Существенными здесь являются вопросы нормирования расходов, балансирования доходов и расходов, формирования централизованной части бюджета для решения задач, безусловно, необходимых компании в целом, а также расходования дополнительных доходов подразделений за вычетом платежей и отчислений на собственные нужды.

5. Разработка предложений по реализации комплекса обоснованных типовых и инновационных технологий, использование которых позволяет активизировать предпринимательские способности работников, обеспечивающие операционную эффективность компании.

Исследования показали, что одних лишь структурных преобразований недостаточно для развития внутреннего предпринимательства в компании. По-новому организованные работники без применения ряда дополнительных организационных мер не смогут реализовать свой предпринимательский потенциал для повышения конкурентоспособности компании. В этой связи в процессе исследования разработан рекомендуемый комплекс технологий развития и активизации человеческих ресурсов.

В первую очередь они касаются организации системы оплаты труда. Сегодня традиционный работодатель, будто специально усиливает отчуждение и дифференциацию между работниками, продолжая руководствоваться при установлении уровня оплаты труда каждому конкретному работнику архаичным Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, большинство разделов которого датированы еще 80-ми годами прошлого столетия и не учитывают современных требований к рабочим профессиям. Не отрицая полезности данного справочника в качестве ориентира для формулировки требований к принимаемым на работу, нельзя строить систему оплаты труда на весьма мало информативных различиях между квалификационными разрядами рабочих, исходя из формальных признаков, приведенных в документе.

В этой связи рекомендовано широкое использование коллективного подряда, как основного средства развития личностных свойств и

самостоятельности сотрудников. Отличительная характеристика коллективного подряда, который с большим трудом завоевывает себе право на существование, состоит в том, что оценка и начисление заработной платы производится по конечному реализованному результату его деятельности, а не суммированием сдельного заработка, тарифных ставок, премий, доплат и надбавок отдельных работников, как это было прежде. Таким образом, делегирование полномочий по оплате труда происходит на уровень группы – бригады, цеха, подрядного коллектива. За счет этого появляются дополнительные, ранее ограниченно доступные линейному руководителю способы воздействия на подчиненных для повышения производительности. При этом важной проблемой требующей наиболее пристального внимания остаётся становление отношений формального и неформального лидерства в коллективах. В рамках подрядного коллектива, нацеленного на выполнение единой задачи и при этом, располагающего существенным рычагом мобилизации активности работников – экономическим – происходит естественное перераспределение направленности каждого отдельного работника: с выполнения сугубо собственного производственного задания – на достижение общего для группы результата. Здесь то и проявляются скрытые качества персонала – его инициатива, предприимчивость, творческий подход к делу.

Следующим вопросом, влияющим на уровень развития интрапренерства в компании, является проблема установления рабочего графика. Естественно, в зависимости от типа, характера и интенсивности производственного процесса, подходы к организации труда и отдыха работников будут различными. При этом, рациональный тактичный учет личностных особенностей и предпочтений сотрудников с данной точки зрения оказывает весьма значительное влияние на проявление их лояльности к компании и раскрытие творческих способностей.

В рамках системы интрапренёрства устанавливаются новые требования к руководителям компании и её структурных подразделений, способному организовать работу коллектива, состав и особенности которого все больше изменяется с приходом людей нового поколения, воспитанного в отсутствие воспитания в рамках всеобъемлющей национальной идеи. Руководителю, учитывающему глобальные тенденции современного мира и способному одновременно мобилизовать творческий потенциал своих сотрудников. По нашему мнению, будущее в решении этой проблемы принадлежит идеям, раскрываемым в широко обсуждаемой в научной литературе концепции «трансформирующего (изменяющего действительность)» лидерства. Трансформирующее действительность лидерство имеет место, когда руководитель расширяет интересы подчиненных, генерирует в них осознанность и принятие целей и задач группы, когда он пробуждает в сотрудниках стремление смотреть за пределы собственных интересов ради блага всего коллектива.

6. Разработка предложений по использованию способов

оптимизации технологий бренд-менеджмента для обеспечения долговременной конкурентоспособности компаний.

В большинстве случаев инструменты брендинга ориентированы на создание и закрепление в восприятии потребителя положительного образа товара или компании-производителя. Этими задачами определяются и методы, используемые для создания искомого образа. Как правило, они апеллируют к чувствам человека, эксплуатируют его привычки, ценности, увлечения, установки. Одним из основных подходов брендинга последнего времени становится применение инструментов нейролингвистического программирования – гуманитарной технологии из сферы прикладной психологии, задачей которой, по мнению ее сторонников, является использование «формализованного успешного креативного опыта для обучения людей».^{vii} Возникают новые глобальные концепции брендинга: «бренд как совокупность культурных идей» или «бренд, построенный на страстях».

И это можно было бы только приветствовать, как свидетельство поиска новых способов продвижения продукции компаний. Однако, как показали наши исследования, за многочисленными обещаниями каких-то исключительных потребительских качеств продукции, надежности компаний в качестве партнеров (вспомним отечественные коммерческие банки под лозунгами «поддержим отечественного производителя»), позиционированием компаний в качестве спонсоров культурных и благотворительных мероприятий и другими внешними проявлениями брендинга, которые часто скрывали обман или, мягче сказать, недостоверную информацию. Как показали наши исследования, подобная ситуация, как правило, становится возможной в случае, когда эффективные технологии брендинга теряют (или не приобретают) жесткую связь с фактическим состоянием дел в сфере, непосредственно определяющей потребительские свойства предмета брендинга товара. В определенной мере данная проблема связана с бесперспективностью культивируемой на Западе, а сегодня и в России классической концепции товарного брендинга.

Для уяснения особенностей формирования корпоративного бренда особое значение имеет понятие «воспринимаемого качества», введенное в оборот авторитетным исследователем проблем брендинга Д. Аакером. Воспринимаемое качество в широком смысле – это сформированный в сознании человека образ объективных и субъективных характеристик конкретного товара, торговой марки или страны ее происхождения. Особенность данного понятия состоит в том, что мало, оказывается, создать качественный продукт или оказать качественную услугу. Для извлечения конкурентного преимущества из бренда необходимо еще и создать необходимые «ощущения качества» у потребителя. Для целей настоящего исследования одним из ключевых является следующее положение: создание качественного продукта позволяет создать качественный бренд, являющийся залогом конкурентоспособности и имиджа компании. При этом с помощью

брендинга одного товара выстроить качественный бренд компании невозможно.

Проведенные исследования научных теорий, опыта отечественных и зарубежных компаний позволили выявить положения, рассматриваемые нами, как определяющие перспективы развития брендинга в качестве средства, обеспечивающего стратегическое позиционирование и конкурентоспособность компании.

Во-первых, в силу объективных причин центр тяжести брендинга целесообразно смещать от формирования брендов товаров в сторону создания корпоративных брендов, обеспечивающих реальное наполнение гарантий потребительских и стоимостных параметров продуктов, выпускаемых той или иной компанией.

Во-вторых, можно полагать, что потенциал традиционных методов брендинга, в основном ориентированных на известные маркетинговые, в первую очередь, рекламные решения, снижается и требует поиска и развития новых технологий и приемов обеспечения лояльности клиентов, наиболее перспективными из которых являются «технологии вовлечения» потребителей.

В-третьих, формирование корпоративных брендов предполагает поиск новых нетрадиционных решений в сфере, преимущественно упускаемой из внимания теорией и практикой брендинга, – сфере организации производства и управления компаниями.

Для превращения брендинга в реальный инструмент обеспечения долговременных конкурентных преимуществ компаний, необходимы теоретическая разработка и методическое сопровождение требований к подсистеме управления, основным факторам производства, составу и структуре их производственных и социальных подсистем, реализация которых позволит наполнить понятие бренда реальным содержанием и, тем самым, обеспечить долговременные конкурентные преимущества компаний.

В-четвертых, бренд основывается не только на атрибутах самого товара, но и подразумевает целый шлейф смыслов, эмоций, ассоциаций. Одним из этих глубинных смыслов является отражение системы ценностей производителя. Бренд должен олицетворять культуру (от культуры компании до национальной культуры), что требует формирования социально-экономической и организационной культуры компании, отвечающих интересам целевых потребителей ее продукции.

7. Разработка и предложение теоретически обоснованных вариантов формирования оптимального состава производственной и социальной подсистем компании в целях повышения ее конкурентоспособности.

Одним из ведущих условий успеха брендинга являются такие базовые характеристики самой компании, которые определяют отношение потребителя, как к ней самой, так и предлагаемой ею продукции. Для выяснения их состава и содержания в диссертации обращается внимание на

уточнение понятия «капитала бренда» для чего необходимо определить главные факторы, влияющие на активизацию капитала бренда. Затем необходимо сопоставим эти факторы с основными задачами подсистем компании для обоснования их состава, способного обеспечить создание эффективного бренда компании как ее устойчивого конкурентного преимущества (рисунок 4).^{viii}

Проведенные исследования позволили убедительно показать, что так же, как и в ситуации с интрапренерством, в развитии технологий брендинга основную роль играют процессные - управленческие инновации. Состояние этой подсистемы оказывает непосредственное влияние на такие первичные факторы, определяющие капитал бренда, как: реклама, паблисити, мнение персонала и окружающих; позитивная история компании; организационное поведение и организационная культура; финансовая достаточность и прозрачность компании.

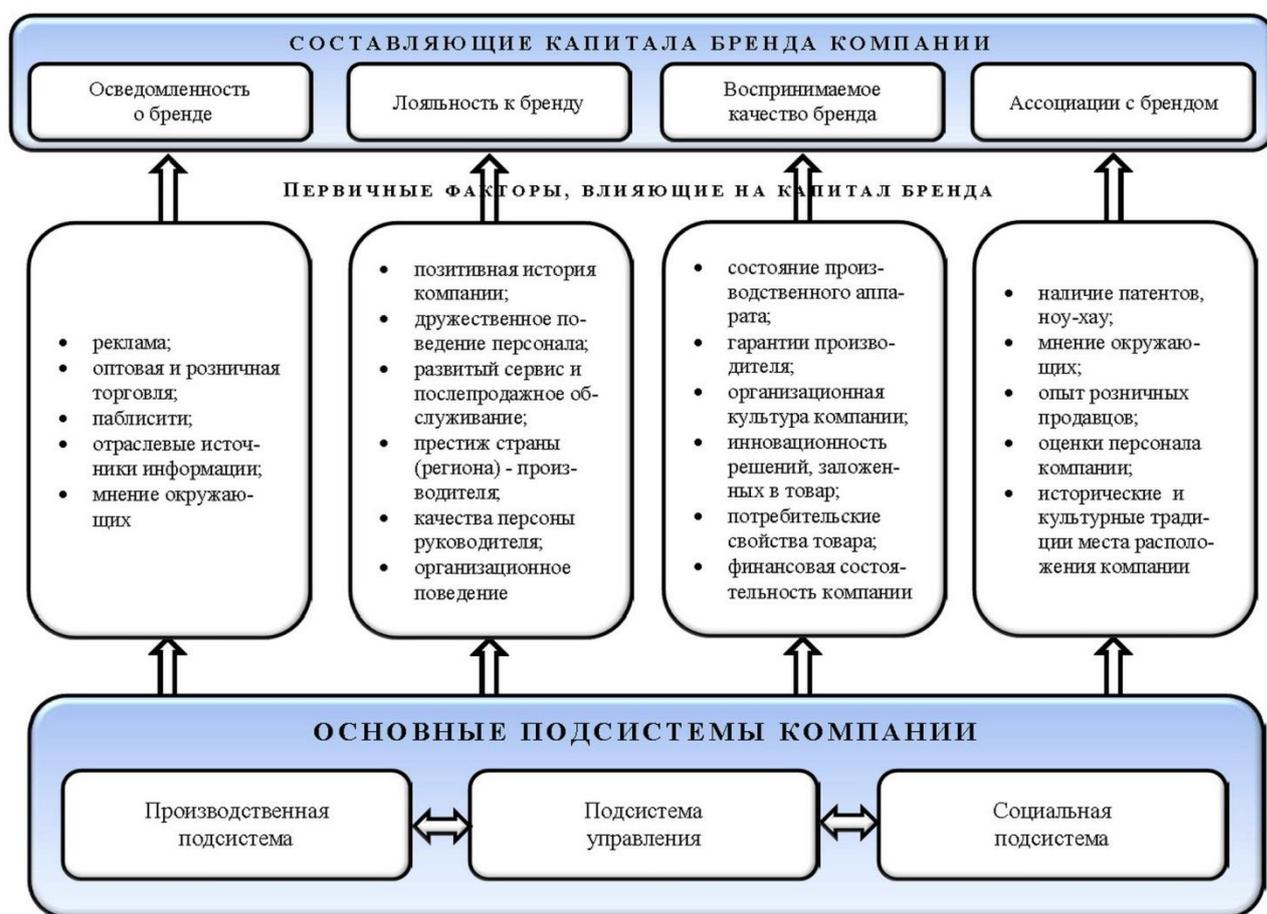


Рис. 4. Взаимосвязь факторов, влияющих на капитал бренда, с основными подсистемами компании

При этом понятие «производственная система» имеет достаточно много интерпретаций, зависящих от целей, для которых оно исследуется или применяется. В контексте настоящего исследования под производственной системой понимается совокупность инструментов, технологий и процессов, непосредственно связанных с организацией преобразования исходных

ресурсов в конечную целевую продукцию (рисунок 5). Состояние производственной системы наиболее существенным образом отражается на таких составляющих капитала бренда, как воспринимаемое качество и лояльность к бренду.

Во-первых, аксиомой является то, что совершенное изделие невозможно изготовить на отсталом оборудовании с использованием устаревших технологий. Соответственно стремление выпустить качественную продукцию, лежащую, как отмечалось выше, в основе любого бренда, требует адекватного развития производственного аппарата компании, понимаемого как совокупность средств труда, с помощью которых в сочетании с другими факторами производства осуществляется производство продукции.

Во-вторых, состав и структура производственной системы определяет возможность обеспечения таких первичных факторов, оказывающих влияние на капитал бренда, как:

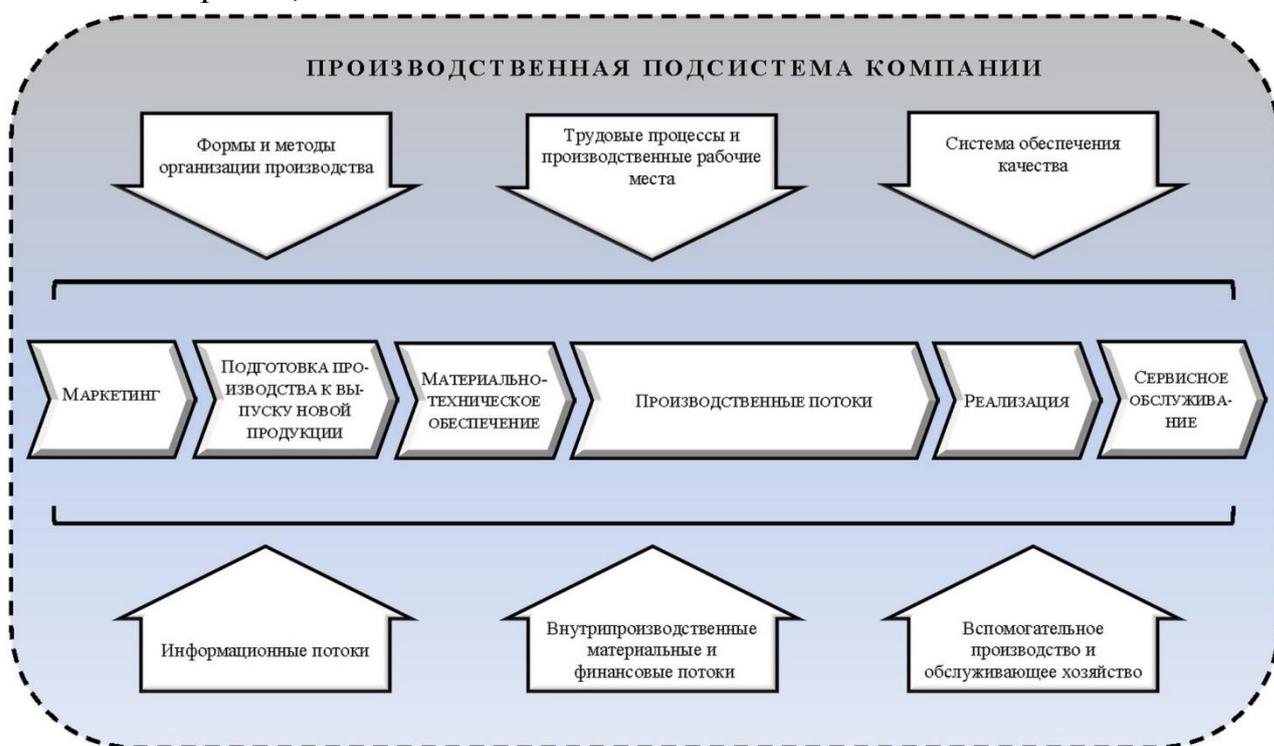


Рис. 5. Принципиальная схема состава производственной подсистемы компании. (разработана самостоятельно)

- развитый сервис и послепродажное обслуживание – за счет создания соответствующих подразделений в рамках самой компании или заключения дилерских соглашений;
- предоставление гарантий производителя путем налаживания соответствующей системы гарантийного ремонта;
- инновационность решений, заложенных в товар – за счет развития собственных подразделений «заводской науки», а также деятельности, связанной с приобретением патентов и лицензий;
- высокие потребительские свойства продукции, обеспечиваемые

наличием современно оснащенных конструкторско-технологических служб, входным контролем сырья, материалов и комплектующих, а также системой контроля качества на всех стадиях производственного процесса.

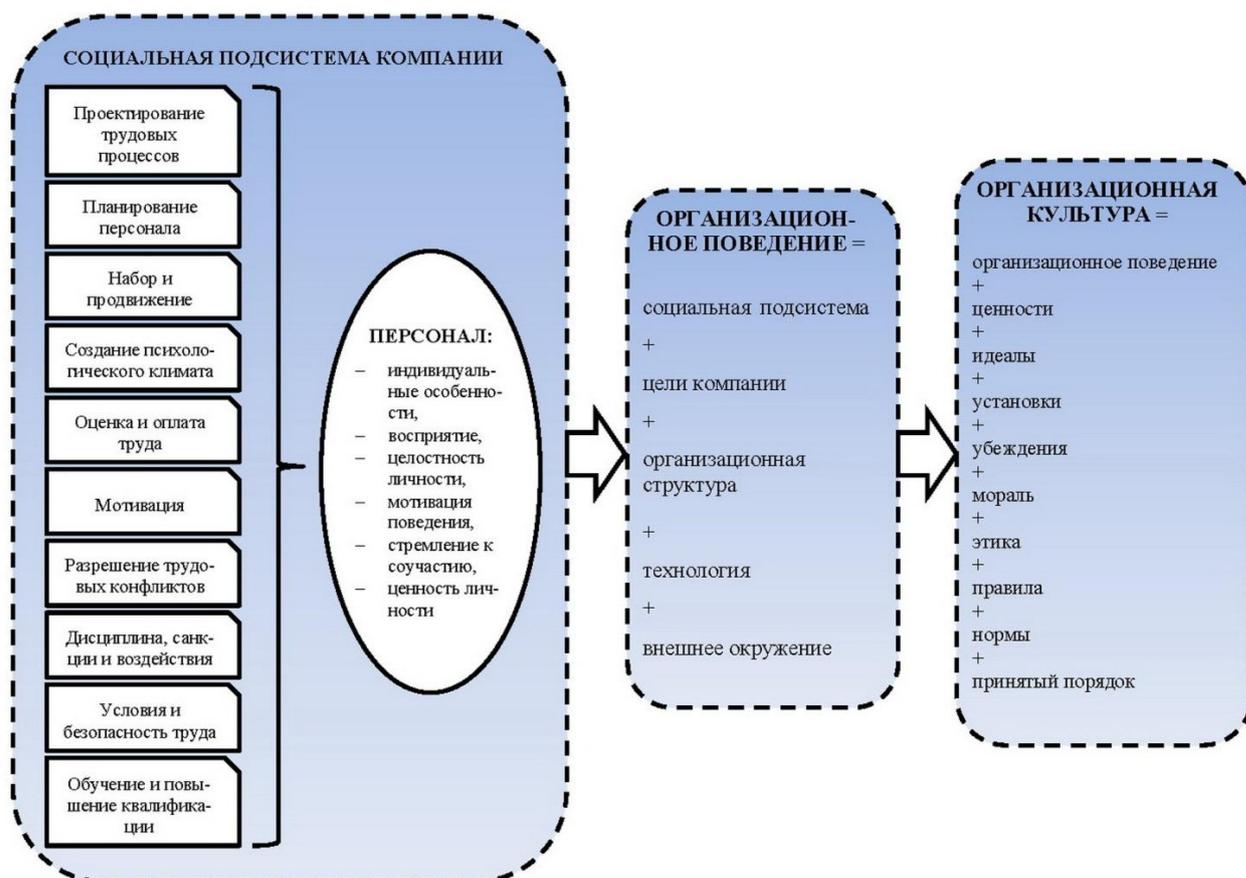


Рис. 6. Социальная подсистема компании и ее взаимосвязь с факторами, влияющими на капитал бренда. (разработано самостоятельно)

Комплекс понятий, образующих категорию «социальная подсистема» компании также весьма широк. В период зарождения производственных отношений труд, как фактор производства, означал лишь проявление совокупности физических и умственных способностей человека. Однако, по мере развития производительных сил использование труда обрастало специфическими особенностями, вытекающими из его углубляющегося разделения, изменения соотношения труда физического и интеллектуального, накопления общественного богатства, развития мотивации работников, из совершенствования механизмов управления компаниями. В результате, современная наука оперирует не просто понятием персонал организации, а категорией «социальная подсистема» компании.

Сохраняя преемственность в методах исследования проблемы, предложим оригинальную схему, определяющую состав социальной подсистемы компании (рисунок 6). Ее задача – не только показать один из важных результатов исследования, но и создать основу для анализа путей совершенствования организации и функционирования социальной подсистемы компании. От уровня развития социальной подсистемы компании, от применяемых технологий и решений в данной области, напрямую зависят организационное поведение и организационная культура

компании – ее основополагающие характеристики, оказывающие влияние на формирование эффективного корпоративного бренда.

8. Обоснование и рекомендация к внедрению новых организационных технологий мобилизации потенциала региональных контрагентов-поставщиков на решение задачи обеспечения конкурентоспособности компании.

Создание эффективного бренда, обеспечивающего конкурентоспособность компании, в большой мере зависит от применения методов, гарантирующих высокое качество продукции, позволяющих обеспечить производство качественными исходными ресурсами. (Рис. 7)

Среди практикуемых сегодня способов решения данной проблемы используются сложные методы входного контроля, экономические санкции за поставку материалов и комплектации ненадлежащего качества, развитие собственной сырьевой, ресурсной базы, собственного производства комплектующих, а также приобретение импортных материалов и комплектующих, выпускаемых производителями с мировым именем.

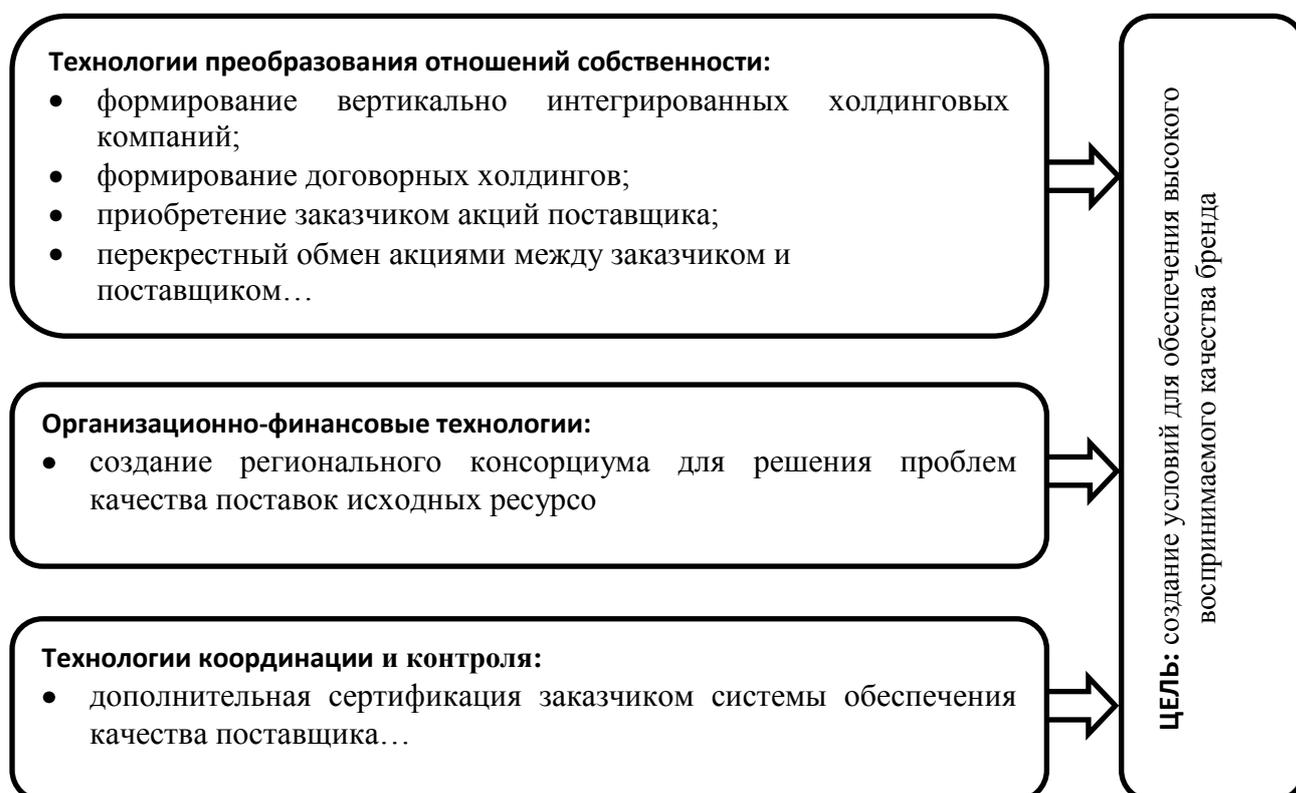


Рис. 7. Технологии обеспечения потребительских и ценностных параметров поставок для формирования воспринимаемого качества бренда компании. (разработано самостоятельно)

Вместе с тем, анализ деятельности служб материально-технического обеспечения показывает, что качество конечной продукции компании зависит, как правило, не от параметров всей номенклатуры сырья, материалов и комплектующих, используемых при ее изготовлении, а от нескольких ключевых позиций, определяющих потребительские свойства и ценовые параметры продукции. В этих условиях, не умаляя значимости использования всей гаммы известных методов и приемов обеспечения

качества исходного сырья и материалов, целесообразным оказывается создание дополнительных организационно-экономических предпосылок, которые бы заинтересовывали ключевых поставщиков в долговременных взаимоотношениях с компанией-производителем конечной продукции и тем самым гарантировали бы качество материалов, сырья и комплектующих.

Рекомендованные в результате исследований технологии взаимодействия компаний со своими поставщиками, направленные на создание условий для обеспечения высокого уровня воспринимаемого качества бренда, в рамках расширенного подхода к пониманию состава и структуры производственной системы позволяет предложить их классификацию, представленную на рисунке 7.

Поэтому, принятию конкретных шагов должна предшествовать серьезная подготовительная работа по формированию позитивного общественного мнения.

Особая роль в создании предпосылок для эффективного использования этих технологий принадлежит региональным средствам массовой информации, включая местное телевидение. Дело в том, что компании, намеревающиеся предпринять шаги по выстраиванию системы взаимоотношений со своими поставщиками с использованием рассмотренных в настоящем разделе методов, должны отдавать себе отчет, что та или иная технология вовлечения потребителей в сферу интересов заказчика, особенно, связанная с преобразованием прав собственности, не будет непременно с удовлетворением воспринята поставщиком и его внешним окружением.

Исследования показали, что грамотно проведенная кампания в средствах массовой информации позволяет избежать излишних проблем при решении перечисленных вопросов и преодолении сопротивления переменам. Так, активная реклама конкурентных преимуществ сотрудничества с ООО «БМПК» (г. Брянск) в ходе продвижения товарного бренда «Царь-Мясо» силами региональной телекомпании «60 канал»,^{ix} эффективная деятельность его генерального директора, обеспечили беспрепятственное формирование договорного агропромышленного холдинга и тем самым гарантировали создание компании замкнутого производственного цикла, полностью обеспеченного собственными источниками ключевых ресурсов.

9. Систематизация разрабатываемых и рекомендуемых механизмов гармонизации социальных подсистем компаний для решения задач повышения эффективности производства и стратегического позиционирования на рынке.

Несмотря на представительный научный аппарат по проблемам создания, функционирования и развития социальной подсистемы, как показали исследования, весьма слабо изученной остается проблема влияния ее состояния на формирование бренда компании. Специалисты по бренд-менеджменту часто используют в своем профессиональном лексиконе понятия, связанные с данной категорией. Однако, в сферу их интересов не

входят вопросы развития и модификации социальной подсистемы компании для обеспечения устойчивости бренда в целях решения задачи стратегического позиционирования компании. В то же время, состояние социальной подсистемы является определяющим для таких первичных факторов, влияющих на капитал бренда, как: публицити и мнение окружающих о компании; позитивная история компании; дружественное поведение персонала; качества персоны руководителя; организационное поведение; организационная культура компании и других.

Совокупность перечисленных первичных факторов, влияющих на капитал бренда, можно обобщить единым понятием – образ (имидж) компании – формируемый в общественном или индивидуальном сознании самой компанией и средствами массовой коммуникации. Имидж создается с целью выстраивания в сознании потребителей определенного отношения к компании. Как представляется, в структуре данного понятия целесообразно выделять две основные составляющие: безусловные, разделяемые большинством людей признаки, которыми должна обладать компания, как основной элемент производственной структуры общества; и признаки, специально культивируемые компанией, для оказания воздействия на определенную категорию потребителей, составляющих ее целевую аудиторию.

В контексте социальной подсистемы первую составляющую имиджа, по нашему мнению, определяют такие компоненты, как:

- рационально организованные рабочие места сотрудников, создающие уверенность в том, что компания создана надолго и намерена выстраивать свою деятельность, ориентируясь на получение стабильных результатов в долгосрочной перспективе;
- чистота и порядок на рабочих местах, которые дают основание полагать, что работа в компании хорошо налажена и заявляемые ею потребительские свойства продукции гарантированы четкой организацией труда;
- компетентный, воспитанный, отзывчивый персонал, особенно в подразделениях, непосредственно контактирующих с потребителями;
- знание сотрудниками стратегии развития компании и положения дел в области ее специализации;
- эффективно организованный документооборот, исключая нерациональные потери рабочего времени;
- четкая трудовая дисциплина, понимание взаимозависимости действий различных сотрудников;
- бесконфликтность компании с представителями ее внешнего окружения (местная администрация, налоговые органы, внебюджетные фонды, силовые структуры);
- безусловное выполнение компанией взятых на себя обязательств в наиболее благоприятные для потребителей, поставщиков и третьих лиц сроки;

– прозрачность деятельности компании, как для её сотрудников, так и для внешнего окружения. Компоненты второй составляющей образа компании, ориентированной на целевую аудиторию, должны определяться теми специфическими задачами, которые она ставит перед собой позиционируя себя в целом или продвигая новый продукт.

При этом в диссертации акцентируется внимание на одной, наиболее распространенной проблеме, оказывающей негативное влияние на состояние социальной системы компании в целом и ее основные элементы. Речь идет о свойственной большинству отечественных компаний недостаточной информированности персонала в вопросах, отличных от определенных им непосредственных производственных обязанностей. Подобная ситуация, как правило, обуславливается двумя группами причин. Первая состоит в том, что администрация намеренно или неосознанно не доводит до работников информацию об основных существенных событиях, определяющих работу компании.

Таблица 1. Рекомендуемый перечень сведений, подлежащих раскрытию в компании, претендующей на построение эффективного бренда. (разработан самостоятельно)

Сфера деятельности компании	Документ, содержание раскрываемой информации
Управление	<ul style="list-style-type: none"> • стратегия развития; • годовой и среднесрочный планы; • учредительные документы; • организационная структура управления; • положения о подразделениях; • годовые и квартальные отчеты акционерного общества; • положение о планировании; • укрупненные годовые и квартальные бюджеты компании и ее подразделений;
Производство	<ul style="list-style-type: none"> • производственная структура; • ГОСТы и технические условия; • инструкции по технике безопасности;
Социальная сфера	<ul style="list-style-type: none"> • штатное расписание с должностными окладами; • должностные инструкции; • положение об оплате труда; • положение о стимулировании; • положение о социальной защите; • информация о социальном пакете;
Бухгалтерия	<ul style="list-style-type: none"> • бухгалтерские балансы с приложениями; • положение об учетной политике; • лицевые карточки работников;
Экономика	<ul style="list-style-type: none"> • нормы и нормативы труда; • нормы расхода материально-технических ресурсов;

Вторая группа причин вызвана неспособностью персонала правильно

интерпретировать доступную ему информацию о деятельности компании в силу отсутствия специальных знаний для этого. Последствия подобной ситуации оказывают разрушительное влияние на состояние всей социальной подсистемы и, соответственно, имидж компании. Понимание данного обстоятельства позволило сформулировать перечень сведений, к которым, безусловно, должен быть обеспечен доступ любого работника компании без ущерба для ее экономической безопасности (таблица 1).

Исследования также показали, что проводимая в компаниях большая работа по подготовке и повышению квалификации кадров направлены на решение важнейшей задачи развития производственных способностей работников, которая никоим образом не содействует решению исследуемой проблемы освещать доступную им информацию о работе компании.

Для этих целей нужен иной подход, требующий обучения по другой, специализированной программе.

Вопросы внутренней деятельности компании, и ее внешнего окружения, которые обеспечивают ее информационную прозрачность для работников, изложены в виде рекомендуемой учебной программы, имеющей целью обеспечить восприимчивость сотрудников к доступной им информации о деятельности компании и, тем самым, оказать позитивное влияние на формирование ее имиджа в целях создания эффективного бренда (таблица 2):

Как представляется, и опыт подтверждает это, раскрытие комплекса перечисленных вопросов руководящим составом компании (возможно совместно с привлеченными специалистами, глубоко изучившими работу предприятия) позволяет всем работникам, а не только узкому кругу руководителей:

- а) уяснить долгосрочные цели и задачи компании, определив место своего подразделения и личного участия в общей работе;
- б) понять технологию решения различных управленческих и производственных проблем;
- в) составить представление о работе всех подразделений, взаимосвязях между ними и о компании в целом, как о сложной организационной системе;
- г) понять экономику компании, последовательность формирования ее доходов и расходов;
- д) узнать, кто, сколько, почему и за что зарабатывает;
- е) определить для себя возможности развития и дальнейшего профессионального роста.

Важной является формирование и оценка состояния складывающегося единомыслия членов трудового коллектива как одной из главных отличительных черт предприятия в его публичности и мнении окружающих. В свою очередь, все выше перечисленные мероприятия, несомненно, оказывают позитивное влияние на имидж компании путем отражения

**Таблица 2. Рекомендуемая программа обучения АПХ «Царь-Мясо» на 2013 г.
(разработана самостоятельно)**

Учебные модули	Основные изучаемые вопросы
1. Общие вопросы	<ul style="list-style-type: none"> • состав и характеристика акционеров; • уставная деятельность; • порядок образования и обновления органов управления; • банкротство и ликвидация; • характеристика внешнего окружения;
2. Планирование деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • характеристика и основное содержание стратегии компании; • принципы и методы построения годового и квартального планов;
3. Экономика	<ul style="list-style-type: none"> • источники доходов и расходы компании; • понятие выручки, себестоимости и прибыли; • постоянные и переменные затраты, накладные расходы; • содержание основных статей бюджетов компании и ее подразделений; • налоги и обязательные платежи, вносимые компанией; • нормирование труда и расходов материально-технических ресурсов; • амортизация основных средств;
4. Структура	<ul style="list-style-type: none"> • организационная структура управления; • производственная структура компании; • положения о подразделениях;
5. Оплата труда и социальная защита	<ul style="list-style-type: none"> • принципы построения систем оплаты труда; • штатное расписание; • мотивация и социальная защита; • производственная дисциплина, санкции к нарушителям; • права и обязанности работников; • деятельность профсоюзов;
6. Учет и отчетность	<ul style="list-style-type: none"> • принципы бухгалтерского учета; • содержание бухгалтерского баланса компании и смысл его основных статей; • основы анализа финансового состояния;
7. Система обеспечения качества	<ul style="list-style-type: none"> • сущность процессного подхода к организации работы компании; • основные принципы СМК;
8. Организационная культура	<ul style="list-style-type: none"> • ценности, разделяемые компанией; • основные традиции и правила;
9. Развитие личности	<ul style="list-style-type: none"> • система повышения квалификации; • возможности профессионального роста и порядок образования кадрового резерва.

Решимость руководителя на всестороннее информирование персонала о различных аспектах деятельности компании положительно характеризует персону самого генерального директора.

Это дает основание рассчитывать на лояльное отношение коллектива к инициативам руководства, формирует соответствующее организационное поведение и культуру, как инструменты, обосновывающие положительное мнение широких слоев потребителей и, наконец, желаемый обществом мировой бренд отечественной компании на мировом рынке.

10. Разработка методических рекомендаций по созданию привлекательного бренд-имиджа компании на основе применения технологий «дружественного вовлечения» покупателей и их апробация на практике с использованием возможностей средств массовой информации.

Одним из главных изменений в современном брендинге становится переход от простой передачи работникам пассивной типовой информации к передаче углубленной инновационной информации, потребителями которой становятся те группы персонала компании и потенциальные потребители производимой продукции, к которым она относится. В связи с изменением покупательского поведения и отношения потребителей к разным средствам коммуникации, компаниям все труднее управлять лояльностью потребителей к своим брендам. Сегодня лояльность к тому или иному типу продукции и даже к бренду оказывается все более связанной не столько с удовлетворенностью покупателей, сколько с их эмоциональной вовлеченностью в процессы создания и предложения «брендинговой» продукции во взаимодействие с создателями брендов. Подобная вовлеченность, в свою очередь, определяет активную позицию покупателя по приобретению товаров конкретного бренда производителя.

В связи с этим все чаще в практике брендинга используется концепция «маркетинга впечатлений», предполагающая помещение покупателя в определенную «атмосферу взаимодействия» с брендом. Маркетинг впечатлений, как брендинг, построенный на новой культурной идее, своеобразный брендинг «на страстях» и другие аналогичные инновационные концепции и технологии продвижения товара должны заменить неэффективные традиционные способы представления товаров. Эти технологии культивируют творческие решения, нестандартные подходы и поиск новых форм коммуникаций с потребителем. Продуктивными формами подобных коммуникаций, может стать активное использование сети Интернет, «сенсорный брендинг» и «lovemarks»-подход.^x

Исследования позитивного потенциала современных технологий брендинга позволили автору, с учетом выше рассмотренных решений, рекомендовать основные положения политики брендинга ряду отечественных предприятий, в частности сформированному современному агропромышленному холдингу «Царь-Мясо» (Брянская область), ориентированному с применением вышеперечисленных инструментов на

рост конкурентоспособности компании в целом. В период своего возрождения, Агропромышленный холдинг «Царь-Мясо» - компания, собравшая под свое начало значительную часть мясопереработки в Брянской области, в том числе, обеспечение мясным сырьем, кормовую базу и торговлю, сформировала полный производственный цикл производства и предоставления конечной продукции. В процессе своего развития был использован и адаптирован к российской практике опыт мировых брендов, что вызвало необходимость идентифицировать себя в качестве самостоятельного бренда, который бы отражал новое качество продукции и компании в целом.

Автором проанализирован опыт работы в Брянской области производителей аналогичной продукции ОАО «Снежка», ООО «БМПК», ООО «Мясокомбинат «Тамошь», ОАО «Брянский мясокомбинат» и ОАО «Мясокомбинат «Содружество», в том числе из других регионов – ОАО «Останкинский мясоперерабатывающий комбинат», группа компаний «Царицыно» и ряда белорусских мясокомбинатов. Было выяснено, что из перечисленных брянских компаний ни одна не имела собственного бренда. Для того, чтобы обеспечить себе конкурентоспособную позицию в регионе, вновь созданный Агропромышленный холдинг начал активное формирование своего бренда под названием «Царь-Мясо», выбрав в качестве партнера телекомпанию БТК «60 канал». Подробный анализ процесса разработки этого бренда с участием автора диссертации рассмотрен в работе.

Особое внимание в этой работе отводилось вопросам разработки и идентификации бренда с учётом лучшего позиционирования компании в условиях наличия достаточно жесткой конкуренции и насыщенности рынка Брянской области и других соседних областей продуктами мясопереработки.

Основными признаками идентификации бренда компании были приняты следующие:

- близость производителя к потребителю – возможность установления относительно низких цен на продукцию за счет экономии транспортных издержек;
- наличие собственных источников сырья – независимость от поставок и цен на мясо;
- выпуск продукции из сырья, выращенного в области под контролем, как производителя, так и жителей региона – гарантия качества сырья;
- максимальная ориентация на требования государственных стандартов России – гарантия качества, экологической чистоты и натурального происхождения продукции;
- наличие собственной товаропроводящей сети – отсутствие посредников;
- расширенное товарное предложение (продукция мясопереработки, товарная свинина, комбикорма) – обеспечение устойчивости компании;

– привлекательность компании, как места приложения труда, – устойчивая заработная плата, выше средней по области; наличие социального пакета.

Совокупность этих признаков выгодно отличала компанию от её основных конкурентов и позволяла ей претендовать на повышенный интерес к своей продукции со стороны населения области и за ее пределами.

В основу технологий интрапренёрства и брендинга в целях эффективного позиционирования компании был положен комплекс методов, которые включали в себя:

- применение современных форм создания лояльности потребителей к создаваемому бренду. Среди них: пока еще эффективная на региональном уровне телевизионная реклама на популярном деловом телеканале и интернет-реклама, обеспечивающие эмоциональное вовлечение потребителей во взаимодействие с брендом;

- широкое информирование о модернизации производственной и социальной систем компании, а также построении системы управления, позволяющих обеспечить высокий уровень воспринимаемого качества продукции компании;

- формирование образа социально-ответственной компании;

- демонстрация наличия долгосрочной стратегии поступательного развития компании, создания новых рабочих мест, достойной оплаты для стимулирования качества труда;

- участие в национальных проектах по развитию АПК России.

Практическая реализация намеченного началась с создания собственного сайта компании – <http://www.kingmeat.ru>, – на котором изложена история создания холдинга, приведена необходимая информация для потребителей (ассортимент продукции и контактные реквизиты), а также структура компании, перспективы ее развития и достижения новых результатов, открытие новых вакансий на привлечение местного персонала. Разработана серия презентаций компании для их представления на сельскохозяйственных выставках, прессе, многочисленным делегациям иностранных и отечественных специалистов. На телевидении специалисты компании ведут рубрику, раскрывающую секреты кулинарных рецептов приготовления блюд из мяса. Периодически появляется реклама холдинга, освещаются значимые события его жизни. В ходе проведения публичных акций и праздников компанией проводится розыгрыш призов среди покупателей. Компания оказывает материальную помощь школам, детским садам и малообеспеченным семьям инвалидов и участников ВОВ Брянской области, где расположена его основная производственная база, выплачивает стипендии лучшим учащимся сельскохозяйственных ВУЗов, чьё дальнейшее трудоустройство предполагается на предприятиях холдинга.

Персонал компании (в особенности молодые специалисты) имеют возможность получить дополнительное образование без отрыва от производства. Специалисты холдинга регулярно направляются на семинары

ВНИИ мясной промышленности, а также научно-образовательные и ознакомительные мероприятия отечественных и зарубежных фирм – поставщиков сырья, материалов и услуг в области животноводства и мясопереработки. На базе холдинга организован постоянно действующий семинар, осуществляющий переподготовку работников по программе освоения основ бизнеса, приведенной в таблице 2., в том числе оценку инициативных предложений сотрудников и вводимых технологических инноваций. Ведётся мониторинг оценки работы руководителей структурных подразделений по вопросам развития производственной культуры и обеспечения социальных потребностей персонала.

В результате подобной деятельности сегодня АПХ «Царь-Мясо» демонстрирует выдающиеся, по сравнению со своими региональными конкурентами, результаты, имеет устойчивый рынок сбыта продукции и четко очерченную перспективу. Достижения компании многократно отмечены различными наградами.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Исследования практического опыта применения теоретических моделей совершенствования организации и управления деятельностью производственных компаний дали основания полагать, что в основе успеха тех или иных рекомендованных решений лежит не только тщательное соблюдение предписанных процедур и правил, не только наличие соответствующих стартовых финансовых и производственных возможностей. Обязательным условием для большинства успешных компаний и средством обеспечения их лидерских позиций на рынке, как показали исследования, оказалась способность развить и сохранять на протяжении многих лет их существования таких качеств, как целеустремленность, инновационная активность, способность к разумному риску, неприятие бюрократизма и других аналогичных качеств, обобщаемых сочетанием механизмов интрапренёрства и брендинга. Причем, в отличие от утилитарного представления о данных категориях, как применимых по отношению к малому частному предпринимателю или небольшой группе малых предприятий, такой предпринимательский характер формирования высокой конкурентоспособности может быть использован как средними, так и крупными компаниями. В этом случае речь идет о новом качестве предпринимательства с применением эффективных инструментов интрапренёрства и брендинга.

Анализ показал, что компании, реализующие в работе принципы интрапренёрства и брендинга, объективно оказываются наиболее способными к поиску и результативному внедрению в практику своей деятельности современных инновационных инструментов повышения результативности. Среди них: «бережливое производство» и «менеджмент качества», «стратегическое планирование», «сбалансированная система показателей», «реинжиниринг бизнес-процессов» и, как результирующий фактор - развитый «брендинг». Реализация идей, заложенных в этих

концепциях, обеспечивает компаниям существенные конкурентные преимущества за счет создания уникальных, трудно имитируемых отличительных особенностей, выгодно позиционирующих их по отношению к другим участникам рынка.

Проведенная в работе декомпозиция категории конкурентоспособности позволила обосновать, что на обеспечение операционной эффективности и эффективное рыночное позиционирование как основные мотивы, определяющие конкурентное положение компании, оказывают влияние две группы факторов: факторы базирования и факторы конкурентной среды. При этом, как было установлено, мобилизация факторов базирования главным образом предопределена уровнем развития интрапренерства в компании, в то время, как факторы конкурентной основы (среды) в современном рынке наиболее эффективно реализуются путем применения технологий брендинга.

Данный вывод вызвал необходимость углубленного теоретического исследования и методической разработки технологий практической реализации потенциалов указанных категорий, которое показало, что уровни развития интрапренерства и эффективного брендинга основываются на совокупности специфических инновационных методов и особенностей использования нематериальных активов, которыми должна располагать развитая подсистема управления компанией, с учётом рационального предприимчивого воздействия на производственную и социальную подсистемы.

Сформулированные в работе теоретическое обоснование и методические рекомендации позволили обосновать формирование целостного комплекс организационно-экономических технологий, направленных на решение важной научно-практической задачи – повышения конкурентоспособности российских компаний путем мобилизации потенциалов интрапренерства и брендинга. А разработанные в диссертации практические рекомендации на примере ряда крупных и средних производственных предприятий мясопереработки дают возможность распространения этого опыта на большинство предприятий национального агропромышленного комплекса в целях повышения их конкурентоспособности и устойчивого позиционирования на рынке.

IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Монографии

1. Бубенок Е.А. Пути повышения конкурентоспособности компаний на основе развития комплекса взаимоувязанных технологий мобилизации потенциалов интрапренерства (внутреннего предпринимательства) и брендинга. – Брянск: РИО БГУ, 2012. (20,2 п.л.)
2. Бубенок Е.А. Формирование конкурентных преимуществ российских компаний на основе механизмов интрапренерства и брендинга. – М.: Агентство печати «Наука и образование», 2013. (12,9 п.л.)

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК

3. Бубенок Е.А. Инвестиционная привлекательность как критерий конкурентоспособности инновационной компании. // Российское предпринимательство, № 8, 2007. (0,4 п.л.)
4. Бубенок Е.А. Методические подходы оценки конкурентоспособности товара. // Вестник Брянского государственного университета. – Брянск: РИО БГУ, № 3, 2011. (1,25 п.л.)
5. Бубенок Е.А. Оценка роли и места интрапренерства в деятельности конкурентоспособной компании. // Вестник Брянского государственного университета. № 3(2) (2012): Экономика. – Брянск: РИО БГУ, 2012 (1,5 п.л.)
6. Бубенок Е.А. Построение организационной структуры системы управления конкурентоспособной компании предпринимательского типа. // Вестник Брянского государственного университета. № 3(2) (2012): Экономика. – Брянск: РИО БГУ, 2012 (1,3 п.л.)
7. Бубенок Е.А. Технологии вовлечения контрагентов-поставщиков в работу производственной системы компании для обеспечения ее конкурентоспособности. // Вестник Брянского государственного технического университета. – Брянск: Изд-во БГТУ, 2012 (1,1 п.л.)
8. Бубенок Е.А. Обоснование роли внутреннего предпринимательства в качестве ведущего фактора обеспечения поступательного развития на основе анализа теорий жизненного цикла компаний. Путеводитель предпринимателя. Вып. XVIII. М.: Изд-во Агентство печати «Наука и образование», 2013. (1,1 п.л.)
9. Бубенок Е.А., Яковлев В.М. Опыт применения маркетинговых технологий и пути оптимизации методов бренд-менеджмента как средства обеспечивающего конкурентоспособность компании. Путеводитель предпринимателя. Вып. XVIII. М.: Изд-во Агентство печати «Наука и образование», 2013. (1,3 п.л.)
10. Бубенок Е.А. Активизация человеческих ресурсов – ключевое направление развития интрапренёрства для обеспечения операционной эффективности компании. // Журнал «Креативная экономика» - № 2, 2013 (0,4 п.л.)
11. Бубенок Е.А., Обоснование состава и роли основных подсистем компании, оказывающих влияние на формирование эффективного бренда. Учёные записки Российской академии предпринимательства. Вып. XXXV. М.: Изд-во Агентство печати «Наука и образование», 2013. (1,2 п.л.)
12. Бубенок Е.А., Изменение характера и содержания конкуренции в условиях формирования глобальной экономики. // Журнал «Креативная экономика» - № 3, 2013 (0,4 п.л.)
13. Бубенок Е.А., Яковлев В.М. Мобилизация потенциала интрапренёрства и брендинга как способ повышения конкурентоспособности компаний. // Учёные записки «Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России». Сб. научных трудов. Вып. XXXVI – М.: Российская академия предпринимательства. Агентство печати

«Наука и образование». 2013. (1,3 п.л.)

14. Бубенок Е.А., Методические вопросы создания и поддержания бренд-имиджа компаний на основе применения дружественных технологий вовлечения потребителей и возможностей местных СМИ. // Учёные записки «Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России». Сб научных трудов. Вып. XXXVI – М.: Российская академия предпринимательства. Агентство печати «Наука и образование». 2013. (0,9 п.л.)

Статьи в прочих изданиях

15. Бубенок Е.А., Федосеев В.Н. Предупреждение квалификационно-образовательных кадровых рисков в закрытой кадровой политике компании. // Кадровые решения, № 1, 2007. (0,25 п.л.)

16. Бубенок Е.А. Влияние стратегии инновационного развития на имидж компании малого бизнеса // Финансовые механизмы регулирования и стимулирования развития экономики». Сборник научных трудов АНХ при Правительстве Российской Федерации. – М.: Изд. «Центр ГАРМОНИЯ», 2007. (0,4 п.л.)

17. Бубенок Е.А. Разработка механизмов гармонизации социальной подсистемы для решения задачи стратегического позиционирования компании // Вестник Московской академии рынка труда и информационных технологий, № 5, 2009. (0,95 п.л.)

18. Бубенок Е.А. Роль отдельных элементов системы управления в развитии интрапренерства // Вестник Московской Академии рынка труда и информационных технологий, № 1, 2010. (0,7 п.л.)

19. Бубенок Е.А. Структурирование и определение основных направлений создания условий для совершенствования интрапренерства // Вестник Московской Академии рынка труда и информационных технологий, № 1, 2011. (1,2 п.л.)

20. Бубенок Е.А., Якубенко Е.Н. Взаимосвязь корпоративного имиджа предприятия и конкурентоспособность товара // Инновационные технологии организационного развития и стратегического управления предприятием: Материалы всероссийской научно-практической конференции – Брянск: РИО БГУ, 2011. (0,46/0,23 п.л.)

21. Бубенок Е.А., Якубенко Е.Н. Управление деловой репутацией компаний в условиях кризиса // Инновационные технологии организационного развития и стратегического управления предприятием: Материалы всероссийской заочной научно-практической конференции / Под ред. Л.И. Хоружий – Брянск: РИО БГУ, 2011. (0,46/0,23 п.л.)

22. Бубенок Е.А. Способы модернизации производственной структуры компании в целях ее стратегического позиционирования на рынке. // Журнал «Актуальные вопросы инновационной экономики», №1, 2012. (1,3 п.л.)

23. Генезис категории конкурентоспособности как ключевого фактора реабилитации тенденций развития национального хозяйства. //

Журнал «Актуальные вопросы инновационной экономики», № 4(3), 2013.
(1,2 п.л.)

ⁱ Исследование McKinsey & Company: главная проблема российской экономики – низкая производительность труда. – <http://gtmarket.ru/news/state/2009/04/29/1986>, 29.04.09

ⁱⁱ Большая советская энциклопедия. – <http://bse.sci-lib.com/article093180.html>

ⁱⁱⁱ Грейсон Д., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. И.С. Олейник, С.П. Семеновца; Авт. предисл. Б.З. Мильнер; Ред. Л.Е. Миронова. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.

^{iv} <http://www.vsegdda.ru/archives/6101>

^v Информационные технологии управления: Учебное пособие / Под ред. Ю.М. Черкасова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 216 с.

^{vi} См., например, Супрун В.А. Интеллектуальный капитал: главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке. Изд. 2-е. – М.: Книжный дом «Либроком», 2010. – 192 с.

^{vii} Гринфельд М. Нейробиологические уровни и брендинг // YES! 1998, № 4

^{viii} Схема содержит отдельные первичные факторы, влияющие на капитал бренда, которые предложены в [Аакер Д. Создание сильных брендов / Дэвид А. Аакер; Пер. с англ. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 433 с.]

^{ix} БТК «60 канал» – телекомпания г. Брянска.

^x Lovemarks (англ.) – любимые бренды

Подписано в печать: «__» _____ 2013 г.

Объем 2, __ усл. п.л.

Тираж: 100 экз. Заказ № _____

Отпечатано в типографии «_____»

_____, г. _____, ул. _____, д. _____

тел. (____) ____-____-____; www._____.ru